

Федеральное государственное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ:

И.о. заведующего кафедрой

_____ И.Р. Руйга

«__» _____ 2017г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

**Разработка проекта развития бизнеса организации
(на примере ООО "Аврора")**

Руководитель _____ доцент, канд.техн.наук В.П.Масловский

Выпускник _____

Л.В. Колпакова

Нормоконтролер _____

Л.В. Хисамутдинова

Красноярск 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Методологические аспекты разработки проекта по развитию бизнеса.....	6
1.1 Проектный менеджмент как методология развития бизнес.....	6
1.2 Управление проектами в современных условиях: отечественный и мировой опыт; тенденции развития.....	11
1.3 Выбор методологического инструментария для формирования и оценки проектных предложений.....	20
2 Анализ отрасли и компании ООО «Аврора».....	31
2.1 Тенденции развития строительной отрасли в России.....	31
2.2 Проблемы и перспективы развития рынка строительного производства в Красноярском крае.....	36
2.3 Организационно-экономическая характеристика ООО «Аврора»... ..	39
3 Разработка проекта по развитию бизнеса ООО «Аврора».....	65
3.1 Процедуры внедрения проектного менеджмента на ООО «Аврора»..	65
3.2 Суть инвестиционного проекта развития предприятия.....	79
3.3 Оценка экономической эффективности и рисков проекта.....	83
Заключение.....	97
Список использованных источников.....	100
Приложение А Вариант проекта при снижении выручки.....	109
Приложение Б Вариант проекта при увеличении затрат на строительство..	113

ВВЕДЕНИЕ

Успешное функционирование предприятия в рыночных условиях невозможно без его устойчивого развития, формирование же механизма устойчивого развития требует всесторонней оценки деятельности предприятия, выявления тенденций его развития и динамики основных показателей. Рассмотрение социальных, экономических и экологических параметров деятельности предприятий в едином комплексе стало уже общепризнанной тенденцией науки и практики.

В настоящее время в мире самым эффективным методом управления изменениями признан проектный менеджмент. Проектный менеджмент – это инструмент для разработки и реализации планов. Создание бизнеса, разработка и внедрение нового продукта или услуги, проведение важного мероприятия - все это примеры различных проектов. Именно понятие «изменения» являются сущностью любого проекта, а проектный менеджмент - универсальной технологией эффективного управления изменениями.

Актуальность исследования заключается в том, что современные предприятия функционируют в условиях высоко турбулентной экономики. Это связано с ускорением экономических процессов, сокращением экономических циклов, глобализацией экономики и другими особенностями современного развития. В этих условиях механизмы и методы управления в промышленности должны соответствовать меняющейся среде, способствовать повышению устойчивости хозяйствующих субъектов и обеспечивать успешное преодоление кризисных явлений, если те уже произошли. Поэтому проектная парадигма управления все больше и больше отвоевывает методологической значимости в контексте общей системы управления современной компании. Знания, умения и навыки в данной сфере все активнее входят в стандартный набор компетенций менеджеров не только высшего, но все чаще среднего и даже низшего звена управления. Степень

разработанности проблемы. Общетеоретические вопросы проектного менеджмента исследовались многими зарубежными и отечественными учеными. В их работах нашли отражение особенности проектного управления, построения различных вариантов корпоративной проектной модели промышленного предприятия, формирования проектных команд и другие масштабные вопросы проектного управления. Тем не менее, частные вопросы применения проектной методологии к решению задач управления развитием бизнеса остались за пределами их внимания либо исследуются с позиций традиционного менеджмента. Нерешенность отмеченных и сопутствующих им вопросов обусловили цель, задачи и структуру выпускной квалификационной работы (ВКР).

Цель и задачи исследования. Цель ВКР заключается в разработке проекта развития бизнеса на основе использования принципов проектного менеджмента.

Цель работы обусловила необходимость постановки и решения следующих задач:

- 1) изучить теоретические аспекты проектного менеджмента;
- 2) провести анализ внешней и внутренней среды ООО «Аврора»;
- 3) выявить проблемы и наметить тенденции его развития;
- 4) разработать проект управления развитием предприятия, основанный на принципах проектного менеджмента.

Объект исследования – предприятие строительной отрасли ООО «Аврора».

Предмет исследования – управленческие отношения, возникающие в процессе управления развитием промышленного предприятия.

Теоретической и методологической основой исследования являются научные труды отечественных и зарубежных авторов по исследуемой и смежной проблемам в области теории менеджмента, антикризисного и проектного управления в промышленности.

Методы исследования: методы системного, логического и многофакторного анализа, моделирования, выборки, сравнения, группировки.

1 Методологические аспекты разработки проекта по развитию бизнеса

1.1 Проектный менеджмент как методология развития бизнеса

Сущность и понятие проектной парадигмы управления, как и для прочих методов, лучше всего раскрывается через понимание типа реализуемой задачи, состава операций исполнителей и формы взаимодействия между ними. Если ремесленничество характеризовалось как производство типового продукта единственным исполнителем, фабричное производство выполнялось уже по специализированным функциям рабочими разных профессий. Массовое индустриальное производство стало характеризоваться цепочками взаимосвязанных работ, а не функций, выполняемых разными сотрудниками.

Постиндустриальные компании постепенно становятся не только более гибкими, каждый клиент и каждый продукт все больше обретают уникальность. Таким образом, и развитие бизнеса, и сами деловые процессы получают все новые черты, для которых более естественным выглядит именно проектный способ. Определение проекта следует рассматривать через позиции, выраженные в официальных международных и российских источниках.

Проект – уникальный комплекс взаимосвязанных работ (мероприятий), направленных на создание продукта или услуги в условиях заданных требований и ограничений [12, с.23].

В таблице 1 рассмотрены основные отличия традиционного и объектного управления предприятием.

В Руководстве к Своду знаний по управлению проектами PMBOK 5 [7,с.41] дано определение проекта как временного предприятия, направленного на создание уникального продукта, услуги или результата. Временный характер проектов указывает на определенное начало и окончание.

Таблица 1 - Отличия проектного метода управления от традиционного

Традиционное управление	Проектное управление
1. Ответственность руководителя за управление объектом	1. Ответственность руководителя за осуществление изменений в объекте управления
2. Процесс осуществляется в стабильных организационных структурах	2. Процесс осуществляется в проектных командах в период работы над проектом и его реализации
3. Существует установленный набор задач	3. Набор задач постоянно изменяется
4. Главная задача руководителя – оптимизация управления	4. Главные задачи руководителя – оптимизация управления, разрешение противоречий, предупреждение рисков
5. Успех определяется достижением текущих целей	5. Успех определяется достижением заявленных конечных целей (результатов)

Окончание наступает тогда, когда цели проекта достигнуты или, когда проект прекращается в связи с тем, что его цели не будут или не могут быть достигнуты, либо, когда в проекте больше нет необходимости. Проект также может быть прекращен, если заказчик или ответственное лицо желает прекратить проект. Каждый проект приводит к созданию уникального продукта, услуги или конкретного результата.

Национальные требования к компетенции менеджеров проектов (НТК, Российская ассоциация управления проектами СОВНЕТ) дает определение проекта как ограниченного во времени специально организованного целенаправленного изменения отдельной системы в рамках запланированных ресурсов и установленных требований к качеству его результатов.

В альтернативу циклическим задачам, которые представляют собой бизнес-процессы, под проектами мы понимаем управленческие средства решения уникальных задач, результаты которых достигаются в условиях ограничений. В смысле рассматриваемого понятия задачи – это оцифрованные, конкретизированные проектные цели. Само же понятие опирается на основные признаки проекта:

- 1) присутствие конкретных целей проекта, вытекающих из определенной вышестоящей стратегии;
- 2) уникальность и неповторимость проектной задачи;
- 3) совокупность ограничений (временных, финансовых и т.п.), в условиях которых реализуется проект, имеющий начало и конец.

Управление ограничениями в проектной реализации имеет особое значение для успеха решения уникальной задачи. Руководству компании и проект-менеджеру важно знать, с какими ограничивающими факторами придется столкнуться при ее выполнении.

В основе проектной реализации лежит принятие двух основных видов ограничений: финансовых и временных. Эти две характеристики проекта способствуют наполнению уникальной задачи запланированным содержанием и должным качеством, но не являются исключительными условиями для успеха проекта. Вместе с тем, достичь снижения их влияния на достижение полноценного результата затруднено. Вероятнее, что при сокращении бюджета и (или) при сокращении затрат времени содержание и (или) качество также будут урезаны. Проектный треугольник, в то же время, позволяет вовремя осознавать, что рост содержательной части или

повышение качества неминуемо ведет к расширению границ бюджета и продолжительности.

Сущность проектного метода состоит в представлении решаемой задачи как уникальной, в специальных организационных и методологических формах управления ею, именуемых проектным менеджментом. Управление проектом подразумевает применение знаний, методов, определенных навыков и технологических решений при реализации задач рассматриваемого типа с целью достигнуть или даже превысить заявляемые ожидания участников проекта. Управление проектом – это и область научных знаний, позволяющая определить цели деятельности и организовать работу группы людей с тем, чтобы намеченный результат оказывался достигнутым в итоге его реализации.

Развитие проектного управления происходит по циклической спирали. Весь национальный и мировой опыт менеджеров, применяющих принципы проектного подхода, собирается и обобщается. Вырабатываются общие походы к методологии и ее развитию, лучшие решения отбираются, адаптируются для распространения в практическом применении. На такой основе построена деятельность международных ассоциаций и выработаны общепринятые стандарты управления проектами.

В последнее время, в связи с активной интеграцией проектного подхода в бизнесы различных отраслей экономики, получает распространение и развитие так называемое «проектно-ориентированное управление». Такой вид управления свойственен проектно-ориентированным компаниям, действующим в строительстве, консалтинге, в сфере IT-разработок и т. д.

Впрочем, и компании, традиционно связанные с массовым производством, например, по оказанию услуг, производству транспортных средств, компьютерной техники, проходя через новые этапы развития, все больше применяют проектный подход.

В основе рассматриваемого подхода лежит вопрос об успешности достижения выдвинутой цели. Успешность определяется тремя факторами: формулированием правильных целей и грамотной постановкой задач, эффективным управлением проектом, взвешенным техническим и ресурсным обеспечением. Алгоритм, состав понятий, терминов и документов, определяющих основные компоненты проекта, выстроены в соответствующую схему.

Этапы, показанные на схеме, пошагово позволяют определить объекты управления, построить команду проекта и наладить ее работу, поставить и запустить на регулярной основе процессы управления проектами. Центральным звеном модели выступает менеджер проекта как ключевая управленческая роль и функция решения уникальной задачи.

Фазы жизненного цикла проекта соотносят иной алгоритм осмысления проекта в связи с его началом, исполнением и окончанием, рассматривая стадии: концепции, разработки, реализации и завершения.

Процессы управления проектами структурированы в международных и национальных стандартах. Они разделены на пять групп, главную из которых составляет группа процессов организации исполнения. В момент, когда у проектного менеджера (РМ) на руках уже имеются план по вехам, план-график работ, бюджетный план проекта, он смело приступает к его реализации. Ставятся задачи исполнителям, согласовываются и подписываются договоры, команда проекта начинает работать в полную силу.

Второй по интенсивности и длительности группой являются процессы планирования. Начавшись практически одновременно с процедурами инициации, планирование быстро набирает мощный темп. После старта активной фазы исполнения планирование регулярно воспроизводится для целей корректировки, которая вполне естественна для проектного метода.

Основные компоненты проектной системы менеджмента представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 - Основные компоненты проектной системы менеджмента

План проекта – это комплексный документ, включающий в себя следующие компоненты:

- 1) План по этапам.
- 2) Календарный план.
- 3) Бюджет проекта.
- 4) Матрицу ответственности.
- 5) План по персоналу.
- 6) План поставок.
- 7) Коммуникационный план.
- 8) План минимизации рисков проекта.

Относительно короткие процессы инициации имеют целью обеспечить признание необходимости проекта, определить его как объект управления и организовать старт проекта. Процессы контроля помогают менеджеру проекта обеспечить мониторинг и регулярное формирование отчетности о ходе работ, своевременно перепланировать и скорректировать проект в

случае необходимости. Работа над проектом завершается процессами его закрытия. Они позволяют этично закончить отношения с участниками, произвести архивирование документации и, помимо этого, обеспечивают основу для развития проектной системы.

1.2 Управление проектами в современных условиях: отечественный и мировой опыт; тенденции развития

Управление проектами сегодня стало одним из важнейших механизмов управления в системе рыночной экономики. Во многих развитых странах он используется практически на всех проектах. Так в Японии, по данным Японской ассоциации Управления проектами, все инвестиционно-строительные проекты оцениваются и реализуются с помощью технологий управления проектами [7, с. 108].

В последние годы правительства таких стран как США, Германия, Япония, Франция и др. все более и более используют в своей повседневной деятельности методы и средства управления проектами.

Возвращаясь к международному опыту, следует отметить, что в ходе постепенного развития системы управления проектами (как самостоятельной области профессиональной деятельности) в конечном итоге были созданы собственные унифицированные механизмы, методологии, инструментарии и стандарты.

Так, например, создана единая Международная ассоциация управления проектами – IPMA с центром в г. Цюрих, Швейцария.

Международная ассоциация управления проектами – это международная организация в области управления проектами, объединяющая 34 национальные ассоциации управления проектами и около 20000 членов практически из всех развитых европейских стран, а также Турции, Египта, Китая, Индии, Южной Африки и Латинской Америки. Данная ассоциация зарегистрирована в Швейцарии в 1965 г. как

некоммерческая, профессиональная организация, основной целью которой является содействие развитию и широкому применению на практике методов и средств управления проектами в разных странах мира [6, с. 107].

Главными направлениями деятельности IPMA являются: исследования и разработки, образование и обучение, стандарты и сертификация в области управления проектами. Членами IPMA являются преимущественно национальные ассоциации по управлению проектами. Ассоциация изначально создана как форум для обмена идеями и опытом между специалистами в области управления проектами [8, с. 187].

В отчете Project Management Institute подведены основные итоги применения проектного менеджмента:

- 1) компании с высоким уровнем зрелости проектного управления, в 2,5 раза чаще достигают поставленных целей;
- 2) 55% респондентов отметили, что управление проектами приносит их компаниям ощутимую выгоду;
- 3) доля компаний, осознающих потенциальную ценность управления проектами и направленно работающих на её достижение постоянно растет;
- 4) 10,9% всех инвестиций компаний в проектное и программное управление тратятся впустую;
- 5) доля компаний с высокоэффективными процессами передачи знаний выросла на 20%;
- 6) на 32% выросло число высоко результативных компаний, использующих методики управления рисками (под высоко результативными компаниями в данном случае понимаются компании, не менее 80% проектов которых достигают поставленных целей, укладываются в сроки и в бюджет);
- 7) количество компаний, использующих гибкие методологии с 2014 года выросло с 30% до 38%;
- 8) на 63% выросла доля компаний с надлежащим уровнем управления выгодами (benefit realization) по сравнению с 2014 годом.

Доля проектов, достигших поставленных целей достаточно стабильна. Она составляет 64% от общего числа реализуемых проектов. Наиболее эффективные организации осознают необходимость формализации проектного и программного управления в рамках задач по «изменению бизнеса». Создание культуры организации, которая направлена на распространение проектного управления и увеличивает ценность бизнеса, включает:

- 1) полное понимание ценности управления проектами;
- 2) наличие активно вовлечённых заказчиков проекта в проектное и программное управление;
- 3) обеспечение соответствия проектов и программ организационной стратегии;
- 4) наличие высокого уровня зрелости проектного управления.

Высоко результативные компании гораздо чаще обладают перечисленными выше элементами. На самом деле, компании, имеющие эти качества, в среднем, показывают более высокие результаты.

Организационная культура задаёт тон и формирует образ мышления сотрудников. Большинство организаций разработали собственную организационную культуру путём проб и ошибок.

Согласно РМВоК, чаще всего, организационная культура включает в себя следующие элементы:

- 1) общее видение, ценности и ожидания;
- 2) правила, политики, методы и процедуры;
- 3) система мотивации и вознаграждения;
- 4) толерантность к риску;
- 5) взгляды на лидерство, иерархию;
- 6) кодекс поведения и трудовая этика;
- 7) рабочая среда.

Все эти элементы являются частью культуры, определяют её и могут быть заимствованы. Изменение нескольких элементов может оказать серьёзное воздействие на результаты деятельности компании.

Ключевой фактор в создании культуры, создающей ценность проектного управления, — понимание важности управления талантами. Согласно опросу Rally the Talent to Win: Transforming Strategy into Reality, проведённому PMI и EIU в 2015 году, только 17% респондентов отметили что в их компании существует гибкая стратегия по управлению талантами. Отсутствие стратегии в отрасли оказывает серьёзное влияние: более 40% респондентов отметили дефицит талантливых кадров для реализации проектов [12, с.42].

Согласно отчёту, компании, инвестирующие в развитие и обучение профессиональных менеджеров проектов, показывают более высокие результаты и показатели эффективности.

За последние несколько лет, исследования PMI подтвердили предположение о том, что повышение зрелости проектного, программного и портфельного управления приносит выгоду компаниям.

Эффективные компании фокусируются на стандартизации процессов, за счёт чего и добиваются конкурентного преимущества. Также у эффективных компаний проекты и работа ОУП соотнесены со стратегическими целями.

Успешные компании стандартизируют практики и процессы более чем в 3 раза чаще (51% и 14% соответственно), и более чем в два раза чаще имеют постоянный процесс улучшения существующих практик [8, с.22].

Согласно PMI, высоко результативные компании отличает использование нескольких базовых практик, таких как:

- 1) более высокая эффективность передачи знаний;
- 2) высокое качество управления рисками;
- 3) более частое использование Agile/циклических (incremental)/итеративных (iterative) практик управления проектами;

4) более высокий уровень зрелости реализации выгод.

Сбор знаний и обмен извлечёнными уроками позволяет смягчить ущерб от ухода ключевых сотрудников, и это лишь часть пользы от такого, часто недооцениваемого процесса, как передача знаний. Согласно данному отчёту, очень малая часть компаний занимается передачей знаний на надлежащем уровне. Для того, чтобы передача знаний стала будничным, но эффективным процессом, она должна быть встроена в организационную культуру. Большую роль во внедрении процессов передачи знаний играет офис управления проектами.

Передача знаний позволяет повысить эффективность работы команды за счёт улучшенного взаимодействия, инноваций, обучения, генерации знаний. Однако данные показывают, что лишь 14% компаний применяют этот процесс на практике на столь высоком уровне. Наличие формализованного процесса передачи знаний серьёзно повышает эффективность организации: он встречается у 75% высоко результативных компаний и лишь у 35% низко результативных [5, с.33].

У компаний с формализованным процессом обмена знаниями на 17% больше проектов достигают поставленных целей, на 18% больше завершаются в срок и на 14% больше укладываются в запланированный бюджет в сравнении с компаниями, не имеющими процесса обмена знаниями [5, с.28].

Передача знаний, как инструмент обучения и развития компаний, приобретает ещё большее значение в свете того факта, что 2/3 компаний часть проектного управления отдаёт на аутсорсинг. Таким образом, дополнительные знания можно получать не только изнутри организации, но и из вне.

Управление рисками – ключевой аспект управления проектами. Все старания проектной команды будут тщетны в случае реализации рисков, к которым команда не готова. Конечно, существуют абсолютно

непредвиденные риски, вроде политических и природных, но при помощи эффективного управления рисками ущерб может быть снижен.

В 2016 году данные показывают снижение доли компаний, использующих практики управления рисками, с 71% в 2015 году до 64%. Среди высоко результативных компаний, доля использующих практики управления рисками составляет 83%, в сравнение с 49% у низко результативных [5, с.23].

Управление рисками позволяет компаниям выявить угрозы для проекта и снизить их. Эффективный риск менеджмент также позволяет выявить и реализовать возможности, получив таким образом большую ценность.

У компаний, которые имеют постоянные отлаженные процессы управления рисками, проекты достигают поставленных целей на 13% чаще, чем у компаний, не уделяющих рискам такого внимания. Также у активно управляющих рисками компаний на 15% и 13% соответственно выше показатели количества проектов, завершённых в срок и проектов, уложившихся в бюджет [7, с.32].

Организационная гибкость – это способность компании отвечать на вызовы окружающей среды, реагировать на неожиданные внутренние изменения и конфликты, приспосабливаться к новым условиям и возможностям. Сюда можно отнести появление новых технологий, конкурентов, рынков и потребностей.

Использование Agile, а также циклических (incremental) и итеративных (iterative) методов, как показывают данные, позволяют серьёзно повысить гибкость и успешность организации. На гибкость организации влияет огромное количество культурных и структурных особенностей. В отчёте Pulse of the Profession In-Depth Report on Organizational Agility 2016 года, были выделены следующие характеристики гибких компаний:

- 1) быстрая реакция на возможности;

- 2) сокращение циклов принятия решений, производства и проверки;
- 3) управление изменениями;
- 4) интегрированная система коммуникаций и обратной связи с клиентами;
- 5) управление рисками;
- 6) наличие междисциплинарных кросс функциональных команд проектов;
- 7) отсутствие барьеров между подразделениями;
- 8) планирование реакции на чрезвычайные ситуации;
- 9) использование практик итеративного управления проектами;
- 10) технологии и автоматизация.

Гибкость организации напрямую влияет на её прибыльность. Исследование, проведённое Массачусетским Технологическим Институтом (MIT), показывает, что гибкие компании растут на 37% быстрее и на 30% более прибыльны, нежели негибкие [9, с.12].

Популярность agile, а также циклических и итеративных практик управления проектами растёт. Этот рост составил около 8% с 2013 года и сегодня 38% компаний сообщают о том, что используют такие подходы к управлению проектами.

Проекты гибких организаций чаще достигают поставленных целей (75% против 56% у негибких организаций), чаще завершаются вовремя (65% против 40%) и укладываются в бюджет (67% против 45%) [12, с.23].

Для того, чтобы проект или программа могли считаться успешными недостаточно простого соблюдения графика или бюджета. Настоящую ценность представляют именно те выгоды, которые проект или программа приносит компании. Лишь немногие компании внедрили у себя процесс управления выгодами, ещё меньшее количество – сделали это успешно. Управление выгодами позволяет компании повысить собственную эффективность, но требует досконального понимания компании, стратегии, бизнеса, трендов и всей отрасли.

Согласно последним данным, лишь 20% компаний имеют высокую степень зрелости по реализации выгод. В 2015 году эта цифра была ниже на 63%, что показывает серьёзное повышение интереса к данной области. Высоко результативные компании имеют систему реализации выгод в 4 раза чаще, чем низко результативные – 39% в сравнении с 9% [7, с.21].

У компаний с высоким уровнем зрелости управления выгодами на 22% больше проектов достигают поставленных целей, на 28% — укладываются в сроки и на 24% — не выходят за рамки бюджета.

Несмотря на всю трудность процесса управления выгодами, повышение зрелости данного процесса даёт следующие преимущества:

- планирование будущей ценности результатов проекта;
- эффективная оценка и мониторинг угроз эффективности проектов;
- активное планирование стратегических изменений в организации;
- чёткое определение ответственности за успех проекта;
- улучшение интеграции проектов с деятельностью компании.

В мировой практике различные сообщества профессионалов используют разные методологии управления проектами в соответствии с выбираемой ими базовой концептуальной моделью проектного подхода.

Обобщая и оценивая сферу распространения системы управления проектами можно отметить, что к настоящему времени управление проектами получило признание во всех развитых и развивающихся странах мира и заняло достойное место системе управления рыночной экономикой.

В современных условиях происходят глубокие кризисные явления в мировой экономике. Это, в свою очередь, влечет приостановление развития многих как мировых, так и отечественных рынков. Сегодня залогом успеха в конкурентной борьбе становится способность бизнеса к быстрой адаптации и его инновационности, достичь которых не смогут предприятия, которые не отошли от командно-административных методов управления. Чтобы выжить

в условиях инновационно-ориентированной конкуренции, предприятия должны обладать современной информацией во многих областях знаний и постоянно создавать новые проекты, которые могут сочетать в одну цепь различные предприятия, отрасли и даже страны. Способность успешно, быстро и с минимально возможными затратами осуществлять проекты позволит современным предприятиям повысить конкурентоспособность и на долгие годы обеспечит их развитие. Но без эффективной команды проекта достичь поставленных целей невозможно.

На сегодня управление проектами относится к одной из самых популярных специальностей в России.

Профессиональное Управление проектами в России за последние 12 лет прошло путь от применения элементов проектного менеджмента для отдельных проектов до создания интегрированных систем управления проектно-ориентированными компаниями и программами.

Тем не менее, широкое применение проектного управления позволит в относительно короткое время (2-3 года) значительно ускорить решение ряда задач, определенных правительством Российской Федерации как приоритетные, в первую очередь, таких, как: повышение эффективности управления государственным имуществом и бюджетной эффективности, повышение прозрачности государства, в т. ч. бюджетных процессов, улучшение инвестиционного климата, обеспечение инновационной направленности Российской экономики, экономия ограниченных государственных и частных ресурсов за счет применения проектного менеджмента.

Применение новейших управленческих технологий станет важнейшим шагом в дальнейшем развитии российского бизнеса и общества, в повышении эффективности управления государством и государственной собственностью. По оценкам ведущих международных и российских экспертов широкое применение современных технологий Управления

проектами и программами позволит в целом повысить эффективность экономики страны как минимум на 15-20%.

Управление проектами как новая управленческая культура и технология позволяет форсировано перейти от спонтанного развития в "точках роста" к целенаправленному планомерному развитию, от отдельных проектов и программ через проектно-ориентированные организации и компании к проектно-ориентированному бизнесу и обществу в целом.

1.3 Выбор методологического инструментария для формирования и оценки проектных предложений

Как известно, каждый проект – это уникальное мероприятие, не поддающееся стандартизации. Однако процессы управления проектами поддаются стандартизации и документы, которые формализуют эти процессы, получили название методологий управления проектами. Причем некоторые методологии управления проектами применимы для всех типов проектов в разных областях. Другие же, напротив, подходят только для управления конкретными типами проекта. Так, для сферы дорожного строительства наиболее подходящей будет одна проектная методология, в то время как для проекта по разработке программного обеспечения – другая. Рассмотрим ниже наиболее часто применяемые методологии управления проектами.

Традиционная (Каскадная) методология управления проектами

Традиционная методология управления проектами может быть использована во всех отраслях, но наиболее распространена в строительстве. Она также носит название каскадной или водопадной модели, вследствие того, что предлагаемая ею последовательность фаз напоминает поток. Методология выделяет семь последовательных этапов проектного управления:

- 1) определение требований;

- 2) проектирование;
- 3) реализация (строительство, производство и т.д.);
- 4) внедрение;
- 5) тестирование и отладка;
- 6) установка;
- 7) эксплуатация и сопровождение.

Переход к следующей фазе проекта возможен только в том случае, если предыдущий этап завершён и принят заказчиком. Применение данной методологии наиболее предпочтительно в проектах, результатом выполнения которых является материальный продукт (например, строительные проекты, установка оборудования и пр.) и для реализации которых требуется конкретная последовательность действий. Кроме того, разработанные планы возможно использовать повторно для аналогичных проектов в будущем.

Однако с другой стороны, каскадная модель управления проектом требует инвестиций в планирование. Обычно первые две фазы занимают от 20 до 40% от всего времени выполнения проекта по данной методологии. Вследствие структурированного подхода, внесение изменений в содержание работ происходит медленно, что делает методологию не гибкой и не подходящей в случаях, если клиент не уверен, какой результат он хочет получить.

Методология управления проектами PRINCE2

PRINCE2 (Projects in Controlled Environments) так же является структурированной методологией к проектному управлению. Это одна из самых популярных методологий управления проектами, широко используемая в Великобритании в управлении как в бизнесе, так в органах власти. PRINCE2 – это процессно-ориентированная проектная методология, которая фокусируется на процессах верхнего уровня (управление, организация, контроль), а не на низших задачах (декомпозиция работ, разработка графиков). Методология PRINCE2

базируется на семи принципах, семи темах и семи процессах. Принципы являются центральным элементом методологии: если хотя бы один из них не выполняется, то нельзя говорить о том, что проект выполняется в рамках PRINCE2.

Принципы методологии PRINCE2:

- 1) постоянная оценка экономической необходимости — остается ли неизменной экономическая выгода от проекта на протяжении всего жизненного цикла проекта;
- 2) обучение на опыте — команда проекта должна постоянно искать и изучать опыт предыдущих проектов;
- 3) определение ролевой модели — команда проекта должна иметь ясную организационную структуру и вовлекать подходящих людей для решения нужных задач;
- 4) управление по этапам — необходимо, чтобы проекты были спланированы, а также подвергались мониторингу и контролю на каждом этапе выполнения;
- 5) управление по отклонениям — следует четко обозначить допустимые границы отклонений в проекте, чтобы установить границы ответственности;
- 6) фокус на продуктах — необходимо концентрироваться на определении и достижении качества продуктов (результатах проекта);
- 7) адаптация к проектной среде — следует адаптировать процессы и инструменты управления проектом к требованиям проектной среды, а также к масштабу работ, их сложности, важности, квалификационным требованиям и степени риска.

Аспекты представляют собой направления проектного управления, на которые следует обращать внимание в течение длительности всего проекта.

Аспекты методологии управления проектами PRINCE2:

- 1) обоснование проекта: определение ценности проекта для организации;
- 2) организация: каким образом необходимо распределить роли и ответственность между членами проектной команды для того, чтобы эффективно управлять проектом;
- 3) качество: какие имеются требования и критерии к качеству и каким образом можно их обеспечить;
- 4) планы: шаги, требуемые для разработки плана, и инструменты PRINCE2, необходимые к использованию;
- 5) риски: каким образом менеджмент проекта будет разрешать проблему наличия неопределённостей в плане проекта и во внешней среде;
- 6) изменение: как руководство проекта будет оценивать влияние непредвиденных задач и изменений и реагировать на них;
- 7) прогресс: реализуемость проекта, выполнение планов и дальнейшее развитие проекта.

Наконец, семь процессов разбивают жизненный цикл проекта на различные фазы, для каждой из которой имеются свои рекомендуемые к принятию действия, получаемые продукты и зоны ответственности.

PRINCE2 подразумевает следующие процессы управления проектом:

- 1) запуск проекта;
- 2) руководство проектом;
- 3) инициация проекта;
- 4) контроль этапов;
- 5) управление созданием продукта;
- 6) управление границами этапов;
- 7) закрытие проекта.

PRINCE2 позволяет стандартизировать процедуры управления проектами, улучшить координацию деятельности, а также помогает понять, каким образом следует планировать проект и осуществлять мониторинг его выполнения, что следует делать, если план проекта не

выполняется. Однако методология PRINCE2 не является лучшим выбором для проектов небольшого масштаба или для проектов с большей степенью вероятности изменений объема работ и требований к ним.

Гибкая методология управления проектом (Agile Project Management)

Гибкое управление проектом представляет собой поступательную и итеративную проектную методологию. Ее главной особенностью является то, что в начале выполнения проекта точно неизвестно, каким должен быть конечный продукт и каким будет жизненный цикл проекта. Вместо этого, проектная деятельность разбивается на несколько итеративных фаз, называемых «спринтами». Каждый спринт состоит из множества задач и имеет свой конечный продукт и результат. Методология Agile позволяет менеджерам проектов постоянно получать обратную связь и улучшать продукт после каждой итерации.

В соответствии с данной методологией управления проектами, ответственность за результат делится между тремя ролями:

1) Владелец продукта – определяет проектные цели, разрабатывает оптимальный график при заданных проектных параметрах, адаптирует процесс выполнения проекта к изменившимся требованиям и устанавливает приоритеты в характеристиках продукта.

2) Scrum мастер – устанавливает приоритеты в выполнении задач командой проекта и устраняет возникающие затруднения, препятствующие этому.

3) Члены команды – выполняют большинство поставленных задач, осуществляют ежедневный менеджмент, создают отчеты о ходе выполнения проекта, контролируют качество продукта.

Методология Agile является гибкой и позволяет легко изменить параметры проекта, что является значимым для таких сервисно-ориентированных проектов, как разработка программного обеспечения или графический дизайн. Но это методология не подходит для проектов со строго заданными параметрами и требованиями.

Методология быстрой разработки приложений (Rapid Application Development — RAD)

Быстрая разработка приложений (RAD) – это проектная методология, чаще всего используемая в проектах по разработке ПО, основной целью которых является быстрое и качественное создание приложения. Данная методология управления проектами выделяет 4 стадии проекта:

- 1) планирование;
- 2) пользовательское проектирование;
- 3) быстрое конструирование;
- 4) переключение.

Методология быстрой разработки приложений, с одной стороны, помогает улучшить показатели результативности проекта и повысить качество риск-менеджмента. Но с другой стороны, данная методология не подходит для масштабных IT проектов, может привести к низкому качеству кода и требует постоянного вовлечения клиента в процесс исполнения всего проекта

Таким образом, можно сказать, что:

- 1) не существует универсальной «наилучшей» методологии управления проектом – выбор определяется типом проекта и спецификой окружающей среды;
- 2) если вы работаете над проектом с возможными небольшими изменениями содержания работ, например, в области строительства, выбирайте каскадную модель;
- 3) для разработки программного обеспечения, графического дизайна и других сервисно-ориентированных проектов выбирайте Agile методологию;
- 4) используйте методологию быстрой разработки приложений для небольших IT проектов с сжатыми сроками;

5) если вам необходимо минимизировать риски и требуются структурированный подход в исполнении крупного или среднего масштаба проекта, выбирайте PRINCE2;

6) не бойтесь использовать другие, менее популярные методологии, если они в большей степени подходят к вашему проекту.

Концепция развития организации представляет собой документ, который определяет общее направление действий организации для достижения желаемого состояния в будущем. Она является результатом процесса стратегического планирования. Концепция развития организации основывается на трёх ключевых элементах: бизнес среде, стратегических целях и потребностях рынка. Определение этих элементов является составной частью требований системы качества.

Стандарт ИСО 9001:2015 задаёт требования, связанные со стратегическим развитием организации и её системы качества. Разработка и реализация стратегии позволяет гарантировать стабильную работу компании в течение длительного периода времени. Это, в свою очередь, приводит к стабильности качества продукции, работ и услуг, которые организация предоставляет своим потребителям.

В рамках системы качества, концепция развития организации позволяет систематизировать результаты стратегического анализа и планирования. Она собирает воедино данные о выполнении всех требований системы качества, связанные со стратегией развития компании. Основная цель концепции развития – обеспечить согласование имеющихся ресурсов и потенциалов с условиями внешней и внутренней среды.

Использование методологии управления проектами и программами для формализации и упорядочения развития является сравнительно новым (для России) подходом в менеджменте. Проекты и программы именно развития компании или бизнеса, как особая категория не бизнес-проектов, обделены таким вниманием и применение проектных методов к ним пока не формализовано, хотя именно здесь концентрируются реальные возможности

повышения эффективности предприятия – снижение издержек, усиление соответствия корпоративной стратегии, ускорение и синхронизации инициатив развития, упорядочение развития, достижение синергии и т.п. Подобный инновационный подход позволит значительно повысить производственный потенциал организации и обеспечит значительный экономический, социальный и имиджевый эффект.

В ходе осуществления и распространения применения проектных подходов к развитию формируется и развивается новая, современная корпоративная система управления проектами и программами развития, как открытого, гибкого, прозрачного, настроенного под конкретный проект или программу, метода. Именно такие «не классические» объекты проектного управления, как например, крупные организационные преобразования и трансформации, внутренние проекты улучшений или изменений существующих основных процессов «не-проектно-ориентированной» начинают играть все большую и большую роль в функционировании компании и вспомогательных процессов не проектного типа как структурообразующие элементы повышения их эффективности.

Очевидно, что разработка принципиально новых концептуальных и методологических подходов к обоснованию применения проектного управления для развития российских предприятий во многом обеспечивает методологическую целостность, теоретическое развитие и практическую значимость самой науки управления.

Хотя все большее количество компаний, не ведущих проекты в качестве основного типа деятельности, сталкивается с необходимостью осуществлять управление своими проектами развития, изменениями и преобразованиями, тем не менее исследования показывают, что немногочисленные попытки построения подобных систем не дали эффективных результатов из-за отсутствия научно-методологических основ управления развитием, упорядоченной совокупности инструментов

управления развитием, а также понятной и адаптированной к этой ситуации методологии проектного менеджмента.

Разработка соответствующей теории проектных методов и их адаптация к процессу инициирования и реализации проектов, программ и портфелей развития, как способа организации их выполнения в рамках ограниченных ресурсов, времени и существующей стратегии развития, является обязательным условием деятельности по развитию компаний любого масштаба и отрасли.

В менеджменте можно выделить следующие подходы к развитию компании:

1) развитие «с экономическим эффектом». Модель характеризуется предположением, что основным стимулом любого развития является прибыль. Недостатком концепции должно быть признано то, что не все виды и варианты развития могут рассматриваться с точки зрения получения немедленной финансовой выгоды. Для многих ситуаций и руководителей решающее значение приобретают другие мотивы, например, имидж;

2) развитие «без оценки экономической выгоды». Предполагается, что основными мотивами развития являются стремление к совершенствованию компании, улучшению ее деятельности, рынков и продукции. Недостатком является отсутствие измеряемых показателей KPI, часто просто бесцельное освоение средств, неконкретность и абстрактность инициатив развития;

3) развитие «внешнее». Согласно этой модели для компании важным является развитие видимых рынку показателей и атрибутов деятельности компании, ее продукции, рынков, офисов, сервиса. Увлечение этим направлением создает иллюзию роста компании, хотя на самом деле настоящая опасность может лежать в отсутствии внимания к внутренним вопросам и проблемам. Необходимость последнего возникает только при появлении реальных проблем;

4) «развитие внутреннее». Основными стимулами являются неудовлетворенность компании и ее менеджмента внутренней ситуацией, культурой, оборудованием, организацией процессов. Низкое внимание к внешней среде и рынку приводит к слабой конкурентной позиции и низкой устойчивости бизнеса;

5) развитие «технологическое». Предполагается, что развитие необходимо только в технологической сфере. На практике эта идеология характерна для производственных крупных компаний. Руководство, согласно концепции, имеет дело с технологиями и рабочими руками, а не с бизнесом или компанией;

6) развитие «человеческое». Особенностью такого подхода является усиленное внимание к развитию кадров и корпоративной структуры, командных и личностных отношений, увлечение построением отношений. Следствием этой модели являются компании, не имеющие сильных технологий, уникальных конкурентных продуктов.

Во второй главе ВКР будут рассмотрены способности и мотивы организации к развитию в виде воздействия внешней среды, инициатив учредителей, внутренних факторов деятельности, включая давление ключевой компетенции компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 06.12.2011, с изм. от 27.06.2012) (с изм. и доп., вступившими в силу с 01.07.2012) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 30.11.2011) (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.01.2012) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 05.06.2012, с изм. от 02.10.2012) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 08.12.2011) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. Градостроительный кодекс РФ от 29.12.2004 г. № 190-ФЗ. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
6. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 12.11.2012) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
7. Федеральный закон от 21.07.2005 г. № 94-ФЗ «О надзоре за строительством объектов на территории Российской Федерации». // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
8. Постановление Правительства РФ от 01.02.2012 г. №54 «О государственном строительном надзоре в Российской Федерации» //

Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

9. МДС 81-35.2014 «Методика определения стоимости строительной продукции на территории Российской Федерации». // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

10. Налоговый кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 2 [Электронный ресурс] : федер. закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ ред. от 30.11.2011. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

11. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы: учебник/М.М. Алексеева. Москва: финансы и статистика, 2016. - 398 с.

12. Армстронг, Г. Введение в маркетинг/Г. Армстронг, Ф. Котлер-Сенкт-Петербург: Вильямс, 2014. - 412 с.

13. Астахов, В.П. Теория бухгалтерского учета: учебник/ В.П. Астахов. - Москва: Контур, 2017. – 421с.

14. Бабаев, Ю.А. Теория бухгалтерского учета: учебник/ Ю.А. Бабаев. - Москва.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 304 с.

15. Бакаев, А.С. Бухгалтерские термины и определения: учебник/ А. С. Бакаев. - Москва: Бухгалтерский учет, 2014. - 254 с.

16. Бадиков, Г.А. Применение программы планирования и управления проектами: учебник/Г. А. Бадиков. - Москва: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2015. - 350 с.

17. Балабанов, И.Т. Финансовый менеджмент: учебник/И. Т. Балабанов. - Москва: Финансы и статистика, 2016. - 280 с.

18. Балдин, А.Б. Организационно-экономические основы бизнеса: учебник/ А. Б. Балдин. - Москва: МЭГУ, 2014. - 670 с.

19. Басовский, Л.Е. Теория экономического анализа: учебное пособие/Л.Е. Басовский. - Москва: ИНФРА-М, 2015. - 222 с.

20. Баканов, М.И. Теория экономического анализа: учебник/М.И.Баканов. - Москва: Финансы и статистика 2017. - 300 с.
21. Беренс, В. Руководство по оценке эффективности инвестиций/ В. Беренс. - Москва: интерэкспорт, 2015. - 690 с.
22. Берл, Г. Мгновенный бизнес-план. / Г. Берл. - Москва: Дело, 2013. - 390 с.
23. Большаков, А.С. Введение в менеджмент: учебник/ А.С. Большаков. – Санкт-Петербург: российская академия образования, 2014. - 360 с.
24. Богаченко, В. М, Бухгалтерский учет: учебник/Н.А. Кириллова Н.В. Кочкин. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. - 480 с.
25. Богатая И.Н. Бухгалтерский учет: учебник/ И. Н. Богатая, Н.Н. Хахонова. - Ростов-на-Дону: «Феникс», 2016. -608 с.
26. Большаков, А.С. Моделирование в менеджменте: учебник / А.С. Большаков.- Москва: Филинь, 2014. - 420 с.
27. Борисов А.Б. Бизнес-план / под ред. Проф. Р.Г. Маниловского. - Москва: Книжный мир, 2016. - 895с.
28. Бочаров, В.В. Финансовый анализ: учебное пособие / В.В. Бочаров. – Санкт-Петербург: Питер, 2017. - 240 с.
29. Бронникова Т.Е. Разработка бизнес-плана проекта. Москва: 2014. 720с.
30. Бычин В.Б. Нормирование труда:учебник / Под ред. Ю.Г. Одегова. - Москва: Экзамен, 2012. - 293 с.
31. Васильев, Е.С. Планирование производственной программы предприятия: учебник/Е.С. Васильев. - Москва: 2014. -250 с.
32. Вахрин, П.И. Инвестиции: учебник/П. И. Вахрин. - Москва: Дело, 2014. -350 с.
33. Вахрушина, М.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. Пособие / М.А. Вахрушина. – Москва: Вузовский учебник, 2016. – 463 с.

34. Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность / С.Н. Виноградова, О.В. Пигунова. - Минск.: Вышэйшая школа, 2015. - 352с.
35. Власова, В.М. Первичные документы - основа бухгалтерской отчетности/ В.М. Власова: учеб. пособие 3-е изд., перераб. - Москва: Финансы и статистика, 2016. -416 с.
36. Виноходова, А.Ф. Основы аудита/ А.Ф. Виноходова, Е.В. Шабанова, Э.А. Карпов: учебник - Старый Оскол: ОООТНТ, 2014.- 126с.
37. Горемыкин, В.А. бизнес-план Москва: Ось. 2012. - 390 с.
38. Горохов, М. Ю. Бизнес планирование и инвестиционный анализ: учебник /М. Ю. Горохов, В. В. Малеев. - Москва: Филинь, 2015. - 253 с.
39. Горкинфель, В.Я. Малые предприятия: организация, экономика, учет, налоги/ В.Я. Горфинкель: учебник. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 357 с.
40. Горкинфель, В.Я. Предпринимательство:/ В. Я. Горфинкель: учеб – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 581 с.
41. Гандилов, Т.М. Правовые проблемы малого предпринимательства/ Т.М.Гандилов: учебник. – Москва: Экзамен, 2014. – 320 с.
42. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии: учебник/ В. А. Горемыкин. - Москва: Юрайт, 2014. - 650 с.
43. Гличев, А.В. Основы управления качеством продукции Б.: АМИ, 2014. - 263 с.
44. Грант, Р. Современный стратегический анализ : учебник/Р. Грант. – Санкт-Петербург, 2015. - 560 с.
45. Донцова, Л.В. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности. Москва: Дело, 2012. - 380с.
46. Дурович, А.П. Основы маркетинга/ А.П. Дурович: учеб. пособие - Москва: Новое знание, 2014.-512с.

47. Егоров, В.В. Прогнозирование национальной экономики/ В.В. Егоров: учеб. пособие – Москва: ИНФРА – М, 2013. – 184 с.
48. Егоршин, А.П. Менеджмент, маркетинг и экономика / А.П. Егоршин: учебник. – Москва: НИМБ – 2015 г. – 526 с.
49. Ендовицкий, Д.А. комплексный анализ и контроль инвестиционной деятельности: учебник/Д. А. Ендовицкий. - Москва: Финансы, 2015. - 380 с.
50. Зенкова, И.А. Инвестиционный механизм комплексного развития: учебник / И.А. Зенкова. – Москва: Наука, 2012. – 128 с.
51. Карлов, Ф.И. Деловая стратегия: учебник/Ф. И. Карлов. - Москва:2014. - 650 с
52. Жарылгасова, Б.Т. Анализ финансовой отчётности: учебник/ Б.Т. Жарылгасова, А.Е. Суглобов. – Москва: КНОРУС, 2013. – 304 с.
53. Лакоев, С.С. Малый бизнес и индивидуальное предпринимательство/ С.С. Лакоев: моногр. – Москва: Новое знание, 2016. – 310 с.
54. Лафта, Д.К. Теория организации: учебник/Д. К. Лафта. - Москва: проспект, 2013. - 450 с.
55. Леонтьева, А.Д. Бизнес-план при экономическом обосновании дипломных проектов производственного направления: учебное пособие / А. Д. Леонтьева. - Москва: Филинь, 2013. 420 с.
56. Любушин, Н.П. Анализ финансового состояния организации: учеб. пособие/ Н.П. Любушин. – Москва: Эксмо, 2015. – 256 с.
57. Мешков, А.С. Аудит и налогообложение / А.С. Мешков: учеб. – Санкт-Петербург: Питер, 2016. – 390 с.
58. Макарьева, В.И. Анализ финансово – хозяйственной деятельности организации: учеб. пособие/ В.И. Макарьева, Л.В. Андреева. – Москва: Финансы и статистика, 2016. – 304 с.

59. Маркарьян, Э.А. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник/ Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. – 560 с.
60. Мескон, М и др. Основы менеджмента:учебник / М. Мескон. - Москва: 2015.- 280 с.
61. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации/ Ю.Н. Каптуревский: учеб. пособие – Санкт-Петербург: Питер, 2012. –512с.
62. Никольская, Ю.П., Спиридонов А.А. Финансовая отчетность предприятия/ Ю.П. Никольская: учебник – Санкт-Петербург: Питер, 2014. - 256с.
63. Оголева, Л.Н. Инновационная деятельность как объект проектного финансирования: учебник / Л. Н. Оголева. - Москва: Финансовая академия при правительстве РФ, 2015. - 160с.
64. Грачева, К. А. Организация и планирование машиностроительного производства: учебник / К.А.Грачева и др. под ред. Ю.В. Скворцова. - Москва: Высшая школа, 2015. - 350с.
65. Основы предпринимательской деятельности / Под ред. Проф. В.М. Власовой. М.: Финансы и статистика, 2016. 90с.
66. Идрисов, А.Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций: учебник / А. Б Идрисов, С.В. Картышев. - Москва: Филинь, 2017. 270с.
67. Ильин, А.И. Планирование на предприятии: учебник / А. И. Ильин. - Москва: 2014. -390 с.
68. Ильенкова, С.Д. Производственный менеджмент: учебник / С. Д. Ильенкова. - Москва: 2012. 530с.
69. Ипатов, М. И. Снижение себестоимости:учебник / М. И. Ипатов. - Москва: 2015. - 316 с.
70. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник /Ф.Г. Панкратов. – Москва: Дашков и К, 2014. – 504 с.

71. Пелих, А.С. Бизнес-план. Анализ, методика, практика - Москва: Ось-89, 2016. -180с.
72. Поздняков, В.Я. Анализ и диагностика финансово – хозяйственной деятельности предприятий: учебник/ В.Я. Поздняков. – Москва: ИНФРА – М, 2013. – 617 с.
73. Пивоваров, В.З. Бизнес-планирование: учебник / В. З. Пивоваров. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 560 с.
74. Пикулькин, В.А Государственное регулирование экономики и социальный комплекс: учеб. пособие для вузов / В.А. Пикулькин, Ю.М. Дурдыев. – Москва: Финстатинформ, 2013. - 220 с.
75. Разумов, И.М. Сетевые графики в планировании - Москва: Высшая школа, 2015. -560с.
76. Речко, М.С. Компьютерный бизнес/ М.С. Речко: моногр. – Москва: Новое издательство, 2016. – 280 с.
77. Репин, В.И. бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление: учебник /В. И. Репин.- Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. -502с.
78. Савицкая, Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности: учеб. пособие – 4-е изд., исправл./ Г.В. Савицкая. – Москва: ИНФРА – М, 2015. – 384 с.
79. Савицкая, Г.В. Экономический анализ/ Г.В. Савицкая: учеб. – 10-е изд., - Москва: Новое знание, 2014. – 640 с.
80. Савицкая, Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности/ Г.В. Савицкая: Учеб. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 281 с.
81. Самсонов, Н.Ф. Финансовый менеджмент: учебное пособие/ Н.Ф. Самсонов. - Москва: ИНФРА-М 2016 – 495 с.
82. Санталайнен, Т. Управление по результатам: учебник / Т. Санталайнен. - Москва: Прогресс, 2015. -290 с.
83. Сергеев, А.А. Экономические основы бизнес-планирования: учебник / А.А.Сергеев. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. -303 с.

84. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / под ред. Дэн, проф. В.М. Панова. Москва: Кнорус, 2015. -384 с.
85. Смирнов, Э.А. Управленческое решение: учебник/Э.А.Смирнов. - Москва: МГСА. 2013. 380с.
86. Стратегия инновационной деятельности /Под ред. Дэн проф. В.М. Попова. Москва: Финансы и статистика. 2014. -350 с.
87. Синица, О. Инвестиционное проектирование [Электронный ресурс] / Г. А. Насырова // Вестник Финансовой академии. – 2013. – №4. – Режим доступа: <http://www.tvoydohod.ru>.
88. Россия в цифрах: Краткий статистический сборник. – Москва: Госкомстат России, 2014. – 1243 с.
89. Критерии малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] : федер. закон от 24.07.2016 № 209-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс».
90. Котлер, Ф. Основы маркетинга: учебник/ Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вон. – Москва: изд. Вильямс, 2017. - 994с.
91. Коренченко, Р.А. Общая теория организации/ Р.А. Коренченко: учебник для вузов - Москва: ЮНИТИ ДАНА, 2013. – с. 286
92. Крейнина, М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки/ М.Н. Крейнина: учебник - Москва : ИКЦ «Дис», 2015 - 224с.
93. Уткин , Э.А. Бизнес-реинжиниринг. Обновление бизнеса: учебник / Э. А. Уткин. - Москва: ЭКОМОС, 2015. -224 с.
94. Попова, В. М. Экономический анализ. Бизнес-планирование деятельности / Под ред. Дэн проф. В.М. Попова.- Москва: Финансы и статистика, 2013. -500с.
95. Чейз, Р.Б. Производственный и операционный менеджмент: учебник/ Р. Б.Чейз. - Москва: Издательский дом Вильямс, 2011. -530 с.
96. Четыркин, Е.М. Методы финансовых и коммерческих расчетов: учебник /Е.М.Четыркин. - Москва: 2012. -380 с.

97. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа: учебник/ А. Д. Шеремет. - Москва: Финансы и кредит, 2013.- 502 с.
98. Эддоус, М. Методы принятия решений: учебник/М.Эддоус. - Москва: Аудит, 2016. -250 с.
99. Ясин, Е.Г. Малое предпринимательство в России: прошлое, настоящее, будущее/ Е.Г. Ясин: монография – Москва: Новое издательство, 2014. – 268 с.
100. Яковлева, И.Н. Справочник по финансовой стратегии и тактике: учебник/ И.Н.Яковлева. - Москва: Профессионал. 2013. - 380 с.